

Kritična uloga ne-obiteljskih managera u obiteljskoj tvrtki

Washington Post je obiteljski orijentiran - i to me čini iznimno nervoznom kada gledam oko sebe druge obiteljske poslove i što su upravo zbog toga postali. Vidim i u što su se pretvorili kada su stvari krenule nizbrdo i od toga odustali. Stoga se trudim okružiti se snažnim, sposobnim managerima koji mi pomažu u naporu da kombiniram najbolje iz obitelji i posla.

Katharine Graham, Predsjednica Washington Post-a

Masa literature o obiteljskim tvrtkama pretjerano je fokusirana na probleme koji su bliski obiteljima - obiteljski odnosi, otkrivanje i razvoj nasljednika, planiranje transfera imovine i bogatstva. Stoga se vrlo često može čuti da je obiteljsko poduzetništvo, zapravo, životni stil. Ipak, ne treba zaboraviti da je organizacija "obiteljske tvrtke" postavljena kao norma svim poslovnim organizacijama.

U istraživanju koje je proveo Financial Times nad uspješnim obiteljskim tvrtkama koje su stare i preko 200 godina, na pitanje: "Što je to utjecalo da Vaša tvrtka preživi i raste kroz sve ovo vrijeme, te preživi transfere kroz generacije", odgovori su bili:

- ...izuzetno kvalitetan proizvod/usluga
- ...reinvesticija dobiti
- ...sposobnost isključiti nekompetentne članove obitelji
- ...i želja i spremnost zaposliti neobiteljske managere koji posjeduju jedinstven set vještina i vrijednosti (op. a. - čak su spremniji uposliti neobiteljskog managera nego obiteljskog s zadovoljavajućim kvalifikacijama)

Vrlo je malo literature (ili diskusija) koja se fokusirala na pronalaženje najproduktivnijeg načina upravljanja obiteljskom tvrtkom - angažiranje neobiteljskih managera. Danas obiteljski poslovi, bez obzira na svoju veličinu ovise o kvaliteti i efikasnosti neobiteljskih managera koji osiguravaju uspjeh i rast obiteljskih tvrtki.

Istraživanja u društvenim znanostima, ukazuju da emocije ili tzv. "emocionalne kuke" mogu voditi do ponašanja i djelovanja koja nemaju nikakvu podršku u racionalnom razmišljanju. Gubitak nadzora, nepostojanje jasno definiranih i uspostavljenih pravila nad pojedinim članovima tvrtke ili pojedinim članovima obitelji, te način na koji se određeni problemi shvaćaju i interpretiraju, ukazuju na to da li je tvrtka orijentirana obitelji, vlasništvu ili managementu. U velikom broju slučajeva, obiteljska pravila nadilaze i vode posao. Želimo li to izbjeći, rješenje leži u angažiranju stručnih i profesionalnih ne-obiteljskih managera.

Kako nas "oni" vide

Analiza ove studije pokazala je da neobiteljski manageri vlasništvo nad tvrtkom doživljavaju pozitivnije i snažnije, odnosno da većina njih želi tvrtku i dalje vidjeti kao obiteljsku, nego kao javnu. No, unatoč ovome pozitivnom stavu, studija je ukazala na značajnu razliku u percepciji efikasnosti managementa, odnosno vođenja poslovanja. Razlika također postoji i u procjeni afiniteta tvrtke

Iz intervjua sa neobiteljskim managerima, može se izdvojiti jedan zajednički stav:

"Zaista volim raditi za te ljude, ali trebam više "strukture". Lijepo je što me ponekad doživljavaju kao obitelj, ali volio bih znati više o tome gdje moj posao počinje, završava i kako ga odraditi."

prema inovacijama i promjenama, u valorizaciji sposobnosti potencijalnih nasljednika, kao i sistema nagrađivanja.

Ono što je osobito bitno, je činjenica da rezultati ove studije upravo naglašavaju potrebu za neobiteljskim profesionalcima koji nisu emocionalno upleteni u tvrtku i razmišljaju po isključivo managerskim principima. Neminovno je (naime to je osobito teško isključiti) da su procjene obiteljskih managera vođene subjektivnim stavovima. W. Gibb Dyer identificirao je ozbiljne probleme koji konfrontiraju vlasnike obiteljskih tvrtki u svojoj dualnoj ulozi - kao članove



mr. sc. Natalija Pekić

SAVJETI

poslovnog savjetnika

Ključni problemi oko kojih obiteljske tvrtke "zapinju"

- ✓ Kompetencije unutar radnih zadataka (ne postoje opisi radnih mjesta, a proces donošenja operativnih odluka je nejasan i netransparentan)
- ✓ Primjena inovacija (ne toliko u implementaciji novih proizvoda/usluga koliko u upravljanju tvrtkom, naime obitelj je sustav koji se snažno odupire bilo kojem obliku promjena)
- ✓ Planiranje prijenosa vlasništva (u planiranje ovog procesa manje se uključuju neobiteljski manageri, pa je prepoznat snažan utjecaj nepotizma)
- ✓ Netransparentni i jednostrani sistemi nagrađivanja (prodaja i profit vrlo često su jedini kriterij za stimulacije, ne postoje ne-novčane bonifikacije, nagrađivanje po performansi bez transparentno utvrđenih ciljeva, nestimulativno okruženje u smislu razvoja karijere za neobiteljske managere),
- ✓ "Mi-oni" (neobiteljski manageri imaju ulogu uspostaviti kvalitetnu komunikaciju stimilirajući grupu na razmišljanje u novom smjeru i na nov način, te spajajući ideje, činjenice i prijedloge s ciljem da se donese novi zajednički dogovor)

obitelji s jedne strane i managere s druge strane. Uravnoteženja zahtjeva obitelji prema poslu i managementa

ŽELITE SE PRIDRUŽITI AUTORSKOM TIMU
poslovnog savjetnika?

PIŠETE STRUČNO, PRAKTIČNO,
RAZUMLJIVO I SAVJETODAVNO?

VI STE AUTOR KAKVOG TRAŽIMO
sa područja:

- MANAGEMENTA
- MARKETINGA
- TRGOVINE
- PRODAJE
- IT/MULTIMEDIJE
- RADNIH ODNOSA
- PRAVA ZA PODUZETNIKE
- POSLOVNIH KOMUNIKACIJA
- OSTALO



Pošaljite nam svoj detaljan životopis s naznakom područja interesa, na adresu CENTAR ZA MANAGEMENT I SAVJETOVANJE, Pierottijeva 1, Zagreb ili na urednistvo@ripup.hr

prema istom tom poslu izazov je i za neobiteljske managere. Stoga je izraženo nezadovoljstvo neobiteljskih managera u odnosu na vođenje tvrtke iznimno važan podatak koji treba "isprovocirati" vlasnika/managera tvrtke ka promjenama i profesionalizaciji.

Stvoriti i izgraditi obiteljsko/neobiteljski management tim osigurava dodatnu vrijednost za vašu tvrtku, kao i uvođenje novih vještina i pogleda u razmišljanju i provedbi poslovanja. Ujedno, ovakvi profesionalci omogućavaju nam izlazak iz tzv. "bird

cage management-a" koji je karakterističan za obiteljske tvrtke. (članovi iste obitelji, sa istim ograničavajućim sposobnostima, pokušavaju riješiti problem). Angažmanom profesionalnih neobiteljskih managera, postavljamo iznimno visoke kriterije u profesionalizaciji rada svoje tvrtke, a time stopa povrata na uloženo (ovaj puta u čovjeka!) je i znatno brža i veća. A to nam je cilj, zar ne?!

POKUŠAJ SAGLEDATI STVARI SA VEDRIJE STRANE, HELGA...

JOŠ JUČER SI MI SE ŽALILA DA NE PROVODIMO DOSTA VREMENA ZAJEDNO!



©2004 by King Features Syndicate, Inc. World rights reserved.

